

中国私有化企業の「混血体質」

—瀋陽市の中小企業における人的活用に関する事例調査を中心に—

北 薺*

The “Mixed Blood” of Privatized Enterprises in China:

The Case Study on the Utilization of Human Resources in Small and Medium Enterprises in Shenyang

Lei Bei*

Abstract

As it may be common knowledge, in the 1990s, the reform of State-owned enterprises was deepening. Following the policy of *zhuadafangxiao* which means “invigorating large enterprises while relaxing control over medium and small ones”, many medium-and-small-sized enterprises that fell into recession were eventually sold off to private owners. Besides increasing the share of private enterprises in the country, this policy also revived many medium-and-small-sized enterprises which were state owned. In other words, it became possible for the former managers of state owned, small-and-medium-sized enterprises to acquire the enterprises and operate them as privatized enterprises. After these former managers became the new owners, how did they reconstruct the core organization to propel the enterprises?

The aim of this article is to display, firstly, the characteristics of their human resource management strategies, particularly for managing staffs, and, secondly, the conditions of restructured management culture that is to be reactivated in the new environment. The data were obtained in 2005 and in 2007 from the field survey of seven privatized medium-scale enterprises located in Shenyang, an industrial city in North-East China.

* 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程；Graduate School of Asia-Pacific Studies, Waseda University, Doctoral Degree Program

I はじめに

90年代の初頭から、中国では国有企業の構造改革が本格的に取り組まれ始めた。これは「抓大放小」¹という政策に基づくもので、長年にわたって経営不振が続いていた国有企業、「集体」中小企業²は、民間セクターへと売却された。これにより多くの企業が私有化され、私有経済には新たな企業形態が加わることになった³。

中国共産党中央統戦部等が2005年に発行した「私営企業報告書」⁴によると、2004年に3,012社の中小企業を対象として調査が実施されているが、これらの企業のうち、今後も成長が見込まれる有力企業だけを取り出すと、実にその4社に1社が元国有企業によって占められていた。

これらの国有中小企業の私有化に関しては、企業の所有権制度や、政府の政策の実施過程の側面から多くの研究が多く行われている。しかし、私有化された企業における人的資源管理や意志決定については十分には検討されていない。

実のところ、国有中小企業の私有化の過程では、工場や機械といった生産手段のみならず、そこで働いていた労働者も新たな経営者との間で雇用関係を結ぶことになっていた。ただし、経営状況の改善のために取り組まれた国有企業の私有化は、そこで働いてきた全ての労働者の雇用を約束するものではなかった。往々にして新しい企業主はリストラを行ったため、企業に残ることができた労働者の間でも、新たな企業主に対し複雑な気持ちを抱く人が少なくなかった。つまり、国有中小企業の私有化とは、国有企業を買収した企業主、国有企業で働いていた労働者の新たな環境への適応の過程であり、また、彼らが新たな職場組織、秩序、企業文化を形成していく過程でもある。この点では、国有中小企業の私有化過程を検討することは、事例研究としての価値があるだけでなく、現代中国社会における社会変動を理解する上でも一つの有益なアプローチともいえる。

本稿は、国有中小企業の私有化が、所有権の移転に象徴される非連続性と組織や人的資源の連続性との結合の過程であることに着目することで、私有化企業における人的資源管理や経営形態の特徴点を整理するとともに、改革開放の過程で生じている現代中国社会の社会変動の一端を明らかにする。

II 先行研究と研究視座

先行研究を紹介する前に、まず、本稿が取り上げる私有化企業の定義を明確にしたい。

90年代初頭に始まった国有企業の構造改革は、企業の所有権と経営権をめぐる改革であった。所有権と経営権の転換方式には多様な形式が存在していた。そのために一概に私有化といってもその中身は様々ではない。例えば、政府が筆頭株主となりつつ、国有企業で働いていた労働者にも株の一部が与えられる形で私有化した企業もあれば、大手の私営企業によって買収されること

1 大手国有企業は国有としたまま、中小企業は民間資本に売却、もしくは民間に経営を委託するという政策が1997年に打ち出された。

2 省や市の地方政府、町の委員会に所属する企業。

3 それまでの私有経済では、個人経営の私営企業、数人の共同経営による合併企業、郷鎮の社体企業などが、私営企業の企業形態として一般的だった。

4 『私営企業報告書』(2005年) 当調査は中国共産党中央統戦部、全国工商連合会、中国民(私)営経済研究会組織によって実施された「中国私営企業研究」プロジェクトである。

で私有化した企業もある。さらに、民間人、あるいは国営企業の元責任者などの手で買収されることで私有化した企業もある。政府はこれらの元国有企業を含む非国営セクターの企業を総称して民営企業⁵と呼んでいる。本稿はこうした多様な民営企業の中で、元国有企業であり、さらに企業の所有権が民間人、あるいは国有企業の元責任者によって買収された企業のみを調査対象としている。そこで、ここでは研究対象とする企業の種類を明確にするために、これらの企業を私有化企業と定義した。

次に、本稿における私有化企業の研究に役立つと思われる民営企業を対象とした先行研究が明らかにしている点を整理したい。

まず、中国の民営企業に関する先行研究全体を概観すると、郷鎮企業などの私営企業や、私有化された国有企業のなかでも、企業規模が大きい企業については、多くの研究が蓄積されている。それに対し、本稿が取り上げている私有化企業を対象とした研究は少ない。その数少ない研究も、大半は制度の変遷過程などの政策面を明らかにすることに重点が置かれている。例えば、座間(1996)、李光浩(2001)、唐燕霞(2001)らの論文は、国有企業制度改革の背景、具体的な改革の中身、改革の各段階で起こった出来事を検討しているが、そのなかでは国有中小企業の個人への売却政策についても若干言及している。しかし、企業内での管理の実態は議論されていない。また、政策面以外に注目した研究もあるが、それは、私有化企業におけるリストラの深刻さを紹介するような文献(岡本幸治, 1996; 李秋芳, 2003)である。

そこで、ここでは私有化企業と部分的に共通の側面をもっている2つの企業類型に関する先行研究を参照して、本稿の分析における補助線を確保したい。一つは、私有化企業以外の元国有企業である。これらは、国有企業時代の生産手段、人材を新たにできた民営企業が引き継いでいる点は私有化企業と共通しているものの、その規模は私有化企業と異なり大きく、企業主も個人ではない。もう一つは、私有化企業以外の私営企業である。これは、私有化企業とは中小企業である点では共通しているが、国有企業の私有化によって誕生した企業ではない。

はじめに、私有化企業以外の元国有企業に関する3つの研究をみていきたい。

まずは、調査に基づき、国有企業の制度改革以後の管理の実情と労資関係を論じている任大川(2000)である。任は論文のなかで三つの異なる企業形態を取り上げているが、その一つとして、郷鎮企業が国有企業を買収することによって成立した民営企業の事例を取り上げている。この民営企業は、中国で冷蔵庫を生産する郷鎮企業「科龍」集団によって買収されて、「科龍」集団の子会社となった企業である。任によれば、「科龍」集団の企業主は以前に国有企業の責任者を務めた経験もあるが、この子会社では労働者の意見を吸い上げるなどの民主的な経営は行っていない。国有企業時代からの管理者を解任したうえで、「科龍」集団が新たに採用した管理者を派遣している。国有企業からそのまま移行してきた従業員は新しい管理者によって厳しく管理されていたが、これは人民公社における農村の「生産隊」で用いられていた管理方式でもあった。任はこのような企業管理の実態をもとに、経営上、高いリスクを抱えている民営企業では、国有企業のような民主的な管理を取り入れるのは困難であり、強固な命令系統をもった組織形態を導入するしかないこと、そして、これが同時に労使間の対立をもたらすことを指摘している。

5 民営企業の詳細な分類は北蕾(2006)を参照されたい。

ただ、任は企業主の管理方式を専制的なものとして紹介しているが、それが企業トップの管理層自身による認識なのか、それとも従業員側の認識なのかははっきりしないし、そもそも任は国有企業を買収した「科龍」集団のトップ管理層に対して調査を行っていない。また、労使対立についての指摘も国有企業時代から働いていた労働者の意識に依拠している。そのため、これらの指摘が労働者側の視点に偏っている側面も完全には否定できない。

それに対し、これらの企業の人材確保へのこだわりに注目しているのが周宝玲（2006）である。周によれば長虹はもともと国有企業であったが、私有化後、人材は重要な資本という理念を掲げ、資金を出し惜しみせずに入材の確保に力を注ぎ、獲得した優秀な人材を最大限に活用している。長虹の経営者は人材を確保するために、例えば、企業に特別な貢献をした従業員にマンションを与えたり、学歴に関係なく昇進させたりするなどのインセンティブを取り入れている。なお、会社の取締役およびトップクラス管理者に関しても、報酬が企業の業績と連動して決まる仕組みが採用されている。

人材確保におけるインセンティブの導入は、朱恒鵬・劉小玄（2002）によっても紹介されている。彼らは急速な発展を遂げているハイテク産業に注目し、その企業組織内部における成長の要因を探っている。その結論の一つが、ハイテク産業における民営企業の発展は、企業がもっている人的資本の状況に左右されるというものである。これらの企業の中には、従業員を刺激し、技術のイノベーションを進展させるために、従業員持株制を導入しているところもある。朱らは、経営陣の中心やトップマネジメントに多くの株が分配されるのみならず、企業に対する貢献度に応じて従業員にも株が分配されていることを注目すべき点として取り上げている。

以上のように、これらの企業に共通する特徴点としては、柔軟な人材の配置や採用が行われていることのほかに、企業が人材をより確保しやすくするため、もしくは、労働者を管理しやすくするために、国有企業時代の人事処遇制度や命令系統は根本的に見直されている点があげられる。

次に、国有企業に起源をもたないものの、規模の点では、私有化企業と共通している、私有化企業以外の私営企業に言及した先行研究をみていこう。

これらの企業における経営形態に着目した研究としては、汪志平（1998）、李新春（1998）、古沢（2001）があげられる。彼らによれば、これらの企業では企業主の家族や親族が経営上の重要な役割を果たしており、これが企業で働く優秀な人材の不在、企業主の独断専行的な意思決定といったものの温床となっていることを指摘している。

また、風笑天（2000）は私営企業内の組織に注目するために、山東省にある製紙工場を事例として取り上げている。風によれば、この企業主は国有企業で管理者を務めた経験があるものの、現在の企業経営においては、工場の管理は企業主の親族のみに任せるような体制を敷いているという。

風に類似した研究は逢軍（2003）によっても行われている。逢は中国の東部沿海都市の近郊にある企業を取り上げ、企業内における労働者の雇用形態および生産管理システムを考察している。ただ、逢の特異なところは、雇用関係を分析する際に、上司と部下との間では信頼の関係が機能していることに着目していることである。このようなアプローチは李路路（1997）の研究にもみられるが、李はさらに、これらの企業における雇用関係が伝統的な性格をもつ信頼関係に基づいているとも指摘している。そして、この伝統的な信頼関係が、「人情」や「面子」といったもの

で、人びとを結びつけている点を強調したのが逢である。

これらの私有化企業以外の私営企業に関しては、家族や親族が経営上の重要な役割を果たす管理方式となっていることが、特徴の一つとなっている。

ここでは、先行研究を見渡してきたが、本研究で取り上げたような私有化中小企業の人的資源管理の実態を明らかにした研究はみられなかった。したがって、従来見落とされた私有化企業を取り上げること自体が本研究の特色の一つといえる。

また、本研究では、国有企業の私有化の過程に特に注目している。一般的に、変化の過程を考察するときには、変わったことのみに注意が集中しがちである。しかし、本稿では、私有化のなかでも変わらなかったことにも着目し、この存続したものが、新たな企業において果たしている役割を明らかにすることを試みている。

Ⅲ 調査概要と分析方法

本研究では、私有化企業の実態を把握するための調査を中国東北地域にある遼寧省省都瀋陽市で行った。瀋陽市は地域の地理的、歴史的な背景から、重化学工業や製造業といった国の基幹産業を支える大規模な国有企業が多く存在している。そして、これらの大規模な国有企業の周りには、基幹的な国有企業を支える多くの中小国有企業が政府によって配置されてきた。そのため、瀋陽市は「抓大放小」の対象となる企業が多いことに加え、政府も瀋陽市に所在する産業の重要性から、この地域を国有企業改革の重点地域と指定している。そのため、瀋陽市には私有化企業も数多く、中国全体でみたときにも私有化企業が集積している一つの典型的な地域といえるからである。

今回の調査で、調査を実施した私有化企業は7社であるが、いずれも、企業の年間収益が2000万元以上に達し、また、今後の経営見通しも良好な企業である。調査対象の企業、

表1. 調査対象企業・企業主の属性とマネージャー調査における調査票の回収数

企業					企業主					マネージャー 調査 調査票回収数
企業	改制年	技術	資本金 (万元)	従業員数 (人)	企業主	年齢	性別	学歴	専門職	
A	1922	防錆材料	不明	551	Aさん	62	男	大専	営業部長	16
B	2001	電気設備	6500	589	Bさん	31	男	大学	エンジニア	18
C	1991	銅ケーブル	不明	765	Cさん	47	男	高卒	工場熟練工	14
D	1997	レーザー	3000	300	Dさん	52	男	大学院	大学教授	15
E	1998	コンプレッサー	3000	187	Eさん	34	男	大学院	エンジニア	9
F	1999	ラジエーター	1200	230	Fさん	48	女	大専	マネージャー	11
G	1992	検査機械	3600	340	Gさん	43	女	大学	エンジニア	13

および、企業主の属性は表1に示すとおりである。なお、調査対象企業の選定にあたっては、瀋陽市中小企業サービスセンターの協力を得ている。

調査時期は、2005 年 8 月と 2007 年 3 月の 2 回にわたっている。2005 年の調査では、主として企業の経営陣を構成しているマネージャーを対象に自記入式のアンケート調査を実施しているが、その結果は既に 2006 年の修士論文でも報告している⁶。2007 年の調査は追跡調査とも言えるが、調査対象は企業主（企業の所有権を有する人、あるいは企業の所有権株を多数有している人）とマネージャーである。調査の手法はインタビュー調査である。本稿の分析は、主に企業主へのインタビュー調査の結果に基づいているが、2005 年のマネージャーを対象とした調査結果も分析の参考資料として用いている。

調査の実施にあたっては、事前に企業側に調査の目的や方法を伝えた上で、調査者が企業に出向き、企業のなかで調査している。また、企業主には、各企業のマネージャーに自記入式の調査票に回答してもらうよう依頼していたが、調査対象とするマネージャーの肩書きは調査者側では決めず、調査者側が想定している回答者層について企業主に説明した上で、配布対象者の決定は企業主に一任した。その理由は、国有企業や集体企業ときには部門名や肩書きに企業間で共通性があったが、私有化後では、以前の管理組織のまま存続させていない可能性も大きいと判断したからである。企業主には、7 社あわせて 96 枚の調査票を配布していたが、配布したすべての調査票が回収されている（表 1 参照）。

分析にあたっては、まず、私有化後の企業で、上層部の管理者がどのような人びとから構成されているかを明らかにするために、マネージャーたちの個人属性からみていくことにし、その結果を踏まえながら、企業主の人材管理における理念をたずねた結果を考察していく。

次に、企業経営における要の一つである企業の意思決定方式を検討するために、マネージャーたちが果たしている職務上の役割や果たしている機能をみていく。

また、先行研究から得られた知見を踏まえ、企業主とマネージャーとの間での関係を分析するためのキー概念として信頼を用いて、その関係が有している特徴を探ってみることとする。

IV 調査結果の分析

1 マネージャーの基本属性

表 2 は、私有化企業の経営陣を構成しているマネージャーたちの個人属性を示している（表 2 参照）。

年齢構成をみると、「30 歳代」、「40 歳代」といった中堅層の年齢層が多く、両者あわせると 7 割をこえる。性別では、「男性」が圧倒的に多い。学歴は、「大卒」と「大学院修了」とを合わせた＜大卒以上＞が 3 分の 2 を上回っており、高学歴層が大多数である。なお、表では示していないが高学歴層が大半であることは男女ともに共通である。最後に、業種をみると、「管理職」が半数を占めるが、それに続くのが「技術職」である。これは調査対象企業の性質に依るものである。瀋陽市の中小企業センターのスタッフによれば、これら 7 つの企業はすべて魅力的な技術を持っている。経営陣に多数の技術職が取り入れられていることから、企業主の技術を重視している姿勢がうかがえる。

6 北薺（2006）を参照されたい。

表 2. マネージャーの個人属性

年齢	20-29	30-39	40-49	50-59	60 以上	合計
人数	12	33	36	12	3	96
男女比	男性	女性				合計
人数	79	17				96
学歴	高卒	技術学校	短大	大学	大学院以上	合計
人数	1	3	26	56	10	96
業種	技能職	営業職	技術職	管理職	その他	合計
人数	6	19	26	43	2	96

次に、マネージャーの勤続年数をみてみよう。表 3 は職種別に勤続年数の分布をみたものである（表 3 参照）。現在の企業に「10 年以上」にわたって勤めている人は 3 割強を占め、これに「5～10 年」を加えた勤続＜5 年以上＞は、調査に回答したマネージャーの 6 割近くを占めている。つまり、私有化以後に現在の企業で働き始めた人は 4 割とどちらかといえば少数派で、企業の私有化以前から現在の企業で働いていた人のほうが多いことになる。また、企業主へのインタビューからは、担当する職務にもほとんど変化がないこともわかっている。

表 3. 職種と勤続年数

職種	10 年以上	10-5 年	5 年未満	合計
技能職	2	3	1	6
営業職	6	2	11	19
技術職	5	7	14	26
管理職	18	7	18	43
その他	2			2
合計	33	19	44	96

これらのマネージャーの属性からは、40 歳代でも大卒以上の学歴を有している人が多いことがわかる。まず、彼らは計画経済時代においても社会的なエリートであった人びとである。また、30 歳代でも多数の学歴が大卒以上となっているが、彼らも大学進学が困難な時代の大卒者であり、社会のなかでは特別な立場にある人たちといえる。

2 企業主に活用される計画経済時代の「人的資源」

前述した「私営企業報告書」によると、私有化企業の企業主には国有企業の元責任者が多い。今回の調査でも企業主たちの職歴をたずねてみると 2 人を除けば（企業主 B さんと D さん）、全

員が国有企業で管理職を務めていた経験がある⁷。長い間、計画経済の体制下にいたエリートたちは、企業主になってからどのような理念をもって現在の経営陣を形作ってきたのだろうか。本節では各企業主が経営陣を形成する際に活用していた手法から、私有化企業における人的資源管理の一端を考察する。

まず、マネージャーの勤続年数から、企業主は私有化前の国有企業で働いていたマネージャーの多くを留任させ、活用していることがわかった。では、なぜ、企業主は以前から働いているマネージャーを好むのだろうか。計画経済時代、国によって配属されたマネージャーたちは、企業主にとってどのような存在なのか。企業主へのインタビュー結果をもとに検討してみよう。

企業主が以前から働いているマネージャーたちを留任させた理由は、インタビュー結果によると次の二点にまとめることができる。すなわち、①これらのマネージャーは企業主にとって確保することが困難な専門性のある人材であること、②私有化後の企業においては、すべての従業員にとって精神的な「安定剤」としての役割を果たしうることである。

また、企業主がこれらのマネージャーを評価している点は、主としてマネージャーたちが持っている素質や仕事の経験、経営に役立つ業界における人脈などに回答が集中している。既に触れたように、計画経済時代の国有企業のマネージャーは、国の辞令によってそれぞれの企業に配属されていた。彼らは、高等教育を受けた人であったり、軍隊で厳しい訓練を終えた退役軍人、他の党政機関からきた幹部であった。分かりやすく言うと、大衆から選抜されてきた有能な人材である。このように国有企業で働き始める以前から高い地位にいたマネージャーたちは、国有企業という大きな舞台で様々な仕事をこなし、多くの経験を積み重ねている。また、それぞれの業界で彼らは幅広い人脈も形成している。したがって、マネージャーたちと類似したキャリアを生きてきた企業主たちは、こうした経営資源を無視することはできない。手に入れた企業の再生を図るためには、マネージャーたちに留任してもらうことが有益な手段だったのである。

しかも、計画経済時代には国有企業で働く労働者は政府によって配属されていたために、企業は人材の流失を心配する必要がなかった。しかし、市場経済に転換した後では、労働力市場の自由化とともに、多くの企業によって国有企業で働いていた人材の争奪戦も始まった。このような厳しい現実のなかで、多くの企業主には、国有企業時代からのマネージャーに留任するように働きかける必然性があった。

次に、これらのマネージャーたちの、企業にとっての「精神安定剤」としての役割に注目してみよう。この言葉の意味をよく理解するのに役立つ代表的な2つの事例をここではとりあげる。

誰でも分かる。重複した部門のリストラは避けられない仕事である。しかし、立ちゆかない部門を合併させたり、廃止したとしても、基本的にそこにいたマネージャーは留任させることを原則としてきた。もちろん、中には何人かが自らの意思で退職した。しかし、私としては残ってもらいたかった。現場労働者の削減は本当に仕方がない措置で、仕事がないのに工場にいても意味がない。しかし、マネージャーたちは違う。減員した後の労働現場の環境改善や残った従業員一人一人の状況、および彼らとのコミュ

7 企業主Bの叔父は元企業の責任者であって、Bさんは大学時代から起業し、叔父と合作して今の企業を買収した。しかし、今は叔父も経営を離れて、企業の株だけを持っている。

企業主Dさんは国有企業の責任者ではなかったが、かつて国家幹部養成大学の教授であった。

ニケーションにはベテランのマネージャーが必要である。(企業主A)

また、国有企業で責任者を務めた経験がない企業主の場合は：

昔からこの企業にいた人間ではない私は、最初から管理者の話を出来るだけ聞きたかった。企業を受け取った後、まず各部門のマネージャーたちと面談をした。その面談を通して、国有企業時代からのマネージャーたちの多くは、仕事に意欲をもち、なかなかめぐり会えない人材であることをつくづく実感した。彼らを活かしていけば、組織の再建に時間とコストがかからないし、工場全体の安定にもつながると思う。

私は私有化した企業はある種の革命を経た社会に似ているとよく思っている。廃墟から早く新たな社会を立て直すために、民衆一人一人に建設意欲を喚起することがなによりも大事である。マネージャーたちは従業員一人一人のやる気を引き出す役割を果たせると思う。なぜならば、彼らは誰よりも従業員の事情を把握しているからだ。(企業主D)

このように、企業主Aは国有企業から引き継いだマネージャーのうち、高度な専門技術をもっていない人であっても、管理の経験を活かすことができるのならば、転換時の人事をめぐって不安定化する職場環境を改善する役割を果たしうると評価している。

一方の企業主Dは外側の人間として企業を買収したが、国有企業時代からのマネージャーを活かすことを通して、自らの「侵入者」というイメージを和らげ、自分を企業に上手く溶け込ませた。これが、新たな企業主が全ての従業員に受け入れられるための環境整備となったのである。これらの事例では、国有企業時代のマネージャーの留任が、企業の再生にプラスに働いており、これは企業主にとっても、従業員にとっても望ましい結果といえる。

以上の話から、国有企業時代からのマネージャーたちは、同じく以前からともに働いてきた従業員と新たな企業主との相互理解を促進し、この二者間にブリッジを架ける役割を果たしていたことがわかる。しかも、すべての私有化企業にとって、国有企業から引き継いだ過剰人員のリストラは必ず通過しなければならない難所であった。この人員調整の過程では、つらい思いをするのは解雇された従業員だけでなく、残された従業員もストレスなどを抱えることになる。不安定な雇用状況下で働く彼らにとって、労働意欲を高めることは難しく、企業に対する帰属感も希薄になる。そこで、こうした不安を最小限に抑え、少しでも解消させる一つの方法が、企業の「老練導」(ベテランリーダー)の活用であり、それによって不安を抱える従業員の悩みに対応していくことである。このようなコミュニケーションによって、労働現場の事情がよく吸い上げられるようになり、情報が企業主にまで届けば、それが労働環境の改善、企業主と従業員との関係修復に役立つ可能性もある。

以上の事実を踏まえて、私有化企業の企業主による人的資源の活用の特徴をまとめると次のようになる。まず、企業主は効率性と合理性をともに重視する理念をもっている。彼らの目指す効率性は、決して従来の私営企業で追求されてきた人事管理の省力化ではなく、経営上の目標を達成するために、利用可能なあらゆる資源を活用することである。言い換えると、人事管理にかか

るコストの削減を追求する家族的な管理様式は、人材を企業主の身内から確保しがちなため、経営上のリスクを低減させる可能性はあるものの、最大限に人的資源を活かすという点では、これは必ずしも合理的な選択とは言い切れない。したがって、経営陣の形成形式からみた企業主たちの人材活用における理念は、家族、親族にこだわらない開放的なものであり、経営上の目標を達成するのに適した考え方といえる。

3 マネージャーの意志決定プロセスへの関与のタイプ

ところで、私有化企業の企業主が確保した計画経済時代の資源は、私有化企業の発展においてどのような役割を果たしているのだろうか。ここでは、企業の意味決定の形式から考察していく。

周知のように、計画経済時代の中国企業の責任者は、経営のあらゆる事項について、自らの意思では決定できないし、経営上の責任を取る必要もなかった。企業を「経営」することより「管理」することを重視した時代であった。同様に、マネージャーも経営上の意思決定をほとんど行わなかった。しかし、市場経済に転換してからは、企業の経営方式は自主経営に切り替わり、激しい市場競争の中で生き延びるためには、企業の意志決定が重要な意味をもつようになった。今や、マネージャーがもっとも活躍している場所は、経営上の意思決定のプロセスにある。

意思決定のプロセスに企業主がマネージャーたちの意見を取り入れる度合い、あるいは、マネージャーたちが意志決定に対して持っている影響力の強さは、それぞれの企業におけるマネージャーの活用実態における一側面を反映している。

マネージャーが意思決定のプロセスで発揮している役割を考察するために、企業主に対するインタビュー、マネージャーに対する質問票調査のそれぞれから導かれた結果をあわせて評価することで、マネージャーの意志決定における影響力を把握することとした。

ところで、企業の意味決定には様々な要素が含まれている。本研究では、企業経営における重要性の高い、投資、新製品の導入、組織の再編、利潤分配といった項目に関して質問を行った。

まず、企業主へのインタビュー結果を見てみよう。

質問は「各項目について経営上の意思決定を下す必要があるとき、貴社ではどのような決定プロセスが踏まれているか」というものだが、これに対する企業主たちの答えを整理すると、3つのタイプに分類することができた。

第一のタイプは、まず共同企業主と話し合い、その後、最高意志決定機関のメンバーの意見を参考にするというものである。

こうした企業の成長にとって重要な意思決定については、やはりまず共同企業主との意思疎通が必要である。提示された新戦略に対する考えなどをすべて出し合って、同じ基盤に立つようにしなければならない。もちろん意見が食い違う時もある。その時には、その食い違いに意義があれば、同意が得られるような要素を積極的に強調する。あるいは、最高決定機関に持ち込んで、皆の意見を参考した後に、結論を出す。(企業主D)

大体、決定する前に共同企業主と意思疎通する必要がある。お互いに同じ立場であり、共同出資しているのだから、意見が一致しないと物事はスムーズに行くわけがない。意見の相違があったときには、

自らの主張に有利な情報を収集したり、最高意志決定組織に入っている他のメンバーと意見を交換したりして、同意を得られるように努める。(企業主G)

つまり、共同で会社を経営している場合には、最後の決断を出す前に、企業主がお互いにの意見を尊重し合い、意見が一致するよう試みるのが普通である。こうした意思決定のプロセスでは、最高決定機関に入っている人の意見に比べれば、共同企業主の意思への配慮が強くなり、そのため、適切な意思決定とはならない可能性がある。ただし、共同経営の企業主であっても、いずれかが企業におけるカリスマ的な存在となっている場合には、異なったプロセスがみられた。

第二のタイプが、先に自らが提案し、それを中心に、ほかのメンバーの意見を参考にするものである。

うちの社長は、市場の開拓であれ、新技術の導入であれとても優れた判断力を持っている。開業以来、社長の決断のもとで実行した大プロジェクトには間違いがなかった。したがって、企業が今まで発展してきたのも、社長のおかげである。皆、感心している。社長はもともと東北地域のある大手企業(車を製造する)の場長であり、東北地域全体で有名な企業家であるから、信頼に値する。企業の成長にとって重要な提案なら、すべて社長の提案を中心に検討する。当然、社長自身も私たちのアイデアについて検討してくれるが、決断は社長に任せる。(企業主F)

この話からは、副社長である企業主Fにとっては、社長は共同企業主というより、リーダーのような存在であることが読み取れる。こうしたプロセスでは、社長のはっきりした提案は、そのまま命令になってしまう可能性もある。しかし、意思疎通がはかられ、意思決定が迅速になるにつれ、強力なリーダーシップが発揮されるとも考えられる。似たような意思決定プロセスがほかにもある。

ほとんどの場合は、私のほうから、仮決定案を出して皆から寄せられる意見を参考にしながら決定すね。もちろん、その前には各担当部門の責任者から情報とアドバイスをもらうよ。全員の意見の一致を図ることは難しい。決断の10%は理性、90%は勘によっている。実行価値があると思えば素早く動くことは私の性格だ。頑固といえば頑固かもしれないね。(企業主A)

第三のタイプが、先に意志決定機関のメンバー全員に提案させ、それを検討しながら結論を出すものである。

うちでは、必ず皆に意見を言わせ、アイデアを出してもらっている。なぜかといえば、うちのマネージャーは皆、業界のなかでも優れた人材ばかりであるし、彼らの持っている経験や判断などは、私の決断にも欠かせない。充分彼らと検討した上での戦略は、失敗しても私には悔いがない。もっと皆の責任感を喚起し、今後の勉強材料にするから。(企業主E)

まず、その部門のマネージャーに意見を話してもらい、次に、最高意思決定機関にいる全員と討論する。違う部門にいるマネージャーからのアドバイスも重要であるから、必ず幅広い視野を持つように心がけながら検討を行う。技術系と業務系の意思疎通がよく図れたのちに、適切な判断を下している。(企業主B)

私はあまり自分から提案しないね。皆の提案を聞いてあげてから判断する。だって、うちのマネージャーは皆頭のいい人だから。(企業主C)

ここでは意志決定のタイプを3つに類型化したが、いずれのタイプにおいてもマネージャーたちは決定にある程度の影響力をもっている。その理由をタイプ別にみてみよう。まず、共同企業主間に意見の食い違いがある場合では、解決策を導く方法の一つが、最高意思決定機関に持ち込んで検討することである。そのときマネージャーたちは、共同企業主間の仲介人という役割を果たすことになる。このようなプロセスを経て至った結論には、ある程度、マネージャーたちの考えが反映されていると考えてもいいだろう。また、三つ目のタイプである「先に意志決定機関のメンバー全員に提案させ、それを検討しながら結論を出す」の場合は、最高意思決定機関にいるマネージャーの発言力がさらに強くなる傾向がある。もちろん、私有化企業では最高の意思決定権が企業主の手に握られている。したがって、こうしたプロセスを取ったとしても、最終の決定権は企業主にある。しかし、二つ目の「社長の提案を中心にする」タイプだとしても、旧来の私営企業にみられる家族、親族によって形作られた閉鎖的な意思決定プロセスに比べれば、透明度は高い。

次に、マネージャーたちによる評価をみてみよう。質問調査票に「あなたに関わる意思決定に、あなたの意見がどれくらい反映されているか」という設問があり、図1はその結果を示している(図1参照)。

図1. マネージャーの意思反映感について

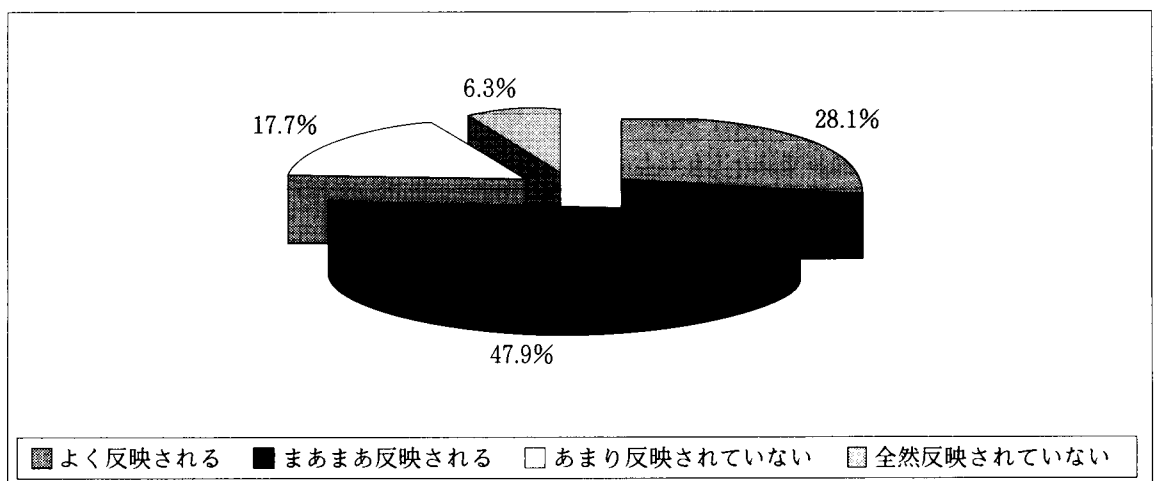


図1によれば、「よく反映されている」、「まあまあ反映されている」と回答したマネージャーはあわせて76%で多数を占めており、それに比べると「あまり反映されていない」、「全然反映されていない」と回答した人は24%で全体の4分の1にとどまる。もちろん、多くのマネージャーは企業経営に影響力を持っていると感じている。これは先に触れた各企業での意志決定のタイプごとにみても、カリスマ性の強い企業主が関与する意思決定プロセスであれ、意見集約的な意思決定プロセスであれ、マネージャーの多くが自らの意志が意志決定に反映されていると感じている点は共通している。この高い意志反映感が、マネージャーの意思決定プロセスに対する積極的な参与を実現させ、彼らの持っている能力の多様な発揮につながっている。

したがって、以上の考察からマネージャーの果たす役割は、かつての計画経済時代と違い、企業を管理するのみならず、企業の経営方針にも影響力を行使していることがわかる。

ここまで、マネージャーの意志決定における活用実態を検討してきた。企業主の積極的なマネージャーの活用実態とマネージャーたちが示す高い意志反映感からは、企業主とマネージャーとの間でバランスの取れた関係を保っているようにみえる。こうした関係は私有化以前の上下関係とどのような違いがあり、どのような特徴を有しているのか、次節では信頼関係をキー概念としつつ、両者間の関係を考察していこう。

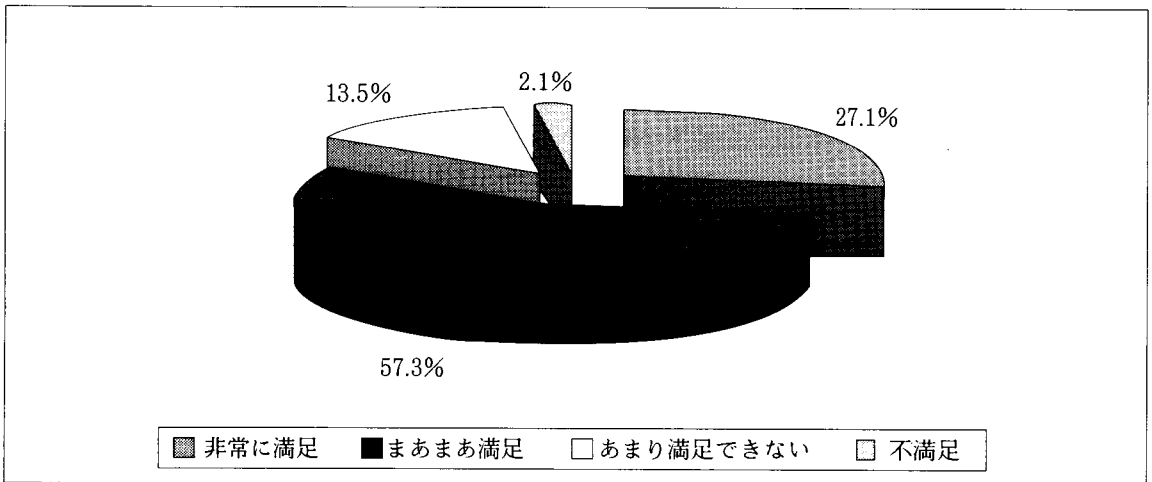
4 企業主・マネージャー間の契約に基づく信頼関係

中国の企業における上司と部下の人間関係を考察する際に、信頼関係は重要なキー概念としてよく取り上げられている（李路路, 1997；逢軍, 2002）。本稿でも、企業主とマネージャーとの関係を検討する際に、信頼関係に注目する。はじめに、マネージャーたちの企業主との信頼関係に対する満足度をみてみよう。

図2はその結果を示している。「非常に満足」あるいは「まあまあ満足」と答えた人はあわせて84.4%に達し、それに対し、「あまり満足ではない」や「不満足」と回答したマネージャーは15.6%にとどまる。そして、職種別に企業主に対する満足度をみていくと、営業職における不満の比率がやや高く、それとは対照的に、技術職など営業職以外の職種では、満足している人の比率が高くなっていた⁸。

8 これは、今回調査した企業が製造業であり、企業主が技術を重視している結果、技術職の満足度が高まっている可能性も排除できない。

図2 企業主との信頼関係について



このように、質問調査票の結果からは、マネージャーは企業主との信頼関係においては、満足感を持っていることがわかる。そして、企業主へのインタビューを通して、同様のメッセージが伝わってきた。しかし、信頼関係の構築について企業主たちの具体的な話を細かく聞いていくと、彼らの間の信頼関係は「契約を基盤とした信頼関係」という側面を持っていることもわかってくる。その理由は企業主たちが信頼関係を構築する際に、「人情」、「面子」といった計画経済時代に重視された要素というよりも、マネージャーがそれぞれに持っている技術や才能を重視し、それらに基づいて契約関係を結び、その上で信頼関係が築かれているという印象が強く残ったからである。このような信頼関係は計画経済時代に見られた「人情」、「面子」の伝統的な信頼関係とは異なり、双方の損得を配慮に入れた信頼関係である。もちろん、伝統的な信頼関係も損得が考慮される関係に変化する可能性があるが、すべてが利益のために結ばれていない点では契約を基盤とする信頼関係と明らかに性格が異なる。

それでは、信頼の基盤である契約関係に関する理解をさらに深めるために、企業主たちの話から代表的な二つの事例をみてみよう。

信頼関係を構築する第一歩は、誠意を持つことから始まるだろう。最初に企業を受け取った頃、私に疑いを持ち、企業から離れようとするマネージャーが何人もいた。彼らから協力を得るために、私は彼らと頻繁に話をし、彼らの満足できる条件で契約を結んだ。それ以来、私は彼らを失望させることなく、約束通りにやってあげた。つまり、誠意で始まり、行動で信頼関係を築いてきた。これは、お互いにとって同じことである。(企業主B)

マネージャーのうちの何人かに企業の株を与えた。利益共同体である我々は、それぞれ担当する分野があって、約束した通りに企業を運営する。もし、誰かが辞めたいと思ったら、まず、今の企業で使う技術を外で使わないことを約束する。それは契約書にもちゃんと書かれているから、これによって、企業の技術が外部に漏れる心配はない。しかし、皆がほとんど業界のプロだから、企業を離れることで専

門的な技術を発揮できなくなる。それは、本人にとって大変退屈なことである思う。したがって、我々の間に信頼しあえる土台があるのだと思う。(企業主D)

以上の話を踏まえると、以下のような分析ができる。つまり、企業主Bの話からは、信頼関係を形成するうえでは誠意が重要性であることがわかるが、彼らの示した誠意は単なる「人情」や「面子」といったものではなく、互いの実利に結びつく条件を承認し合うことで、誠意を示している。こうした条件が揃って初めて、信頼関係を築く第一歩を踏み出すことができる。すなわち、お互いに満足できる範囲のなかで契約の条件をすりあわせ、その後に、契約を結ぶことができる関係性ができ、信頼関係が形成される。したがって、私有化企業の企業主・マネージャー間で形成される信頼関係では、「人情」や「面子」といった伝統的な要素というよりも、契約の関係がより大きな意味をもっているようにみえる。これは、企業主Dの話からもうかがえる。つまり、マネージャーとの信頼関係は明文化された文書によって保証されている。

このように、いずれの企業主の話においても、信頼関係の基盤としての契約的な要素が多かれ少なかれ強調されている。しかし、なぜ、信頼関係の形成にこうした特徴が現われているのか。これについて、背景として中国社会の変容をみる必要がある。

よく知られているが、中国の文化大革命は人間同士の信頼関係に深刻な打撃を与え、互いに信頼関係を構築することをより困難とした。また、その後においても、市場経済体制の導入は人々を“拝金主義”に走らせ、“認錢不認人”(社会や人情を無視し、金ばかりに夢中になる)という社会風潮をつくりだした。

このような現実から、人情だけで結ばれる人間関係を形成することがますます難しくなる一方で、明文化された規則によって結ばれる人間関係は、互いの利益が伴うために、協力的で持続的な関係が期待できることになる。

以上の分析を踏まえれば、企業主とマネージャーとの関係は、計画経済時代にみられた「人情」重視の関係から、「契約」重視の関係に移行しているといえよう。

5 企業主による「工会」(労働組合)の活用

これまで、私有化企業の企業主による人材活用に関する考察を行ってきた。私有化の過程では、企業主にとって、国有企業時代から働いているマネージャーをいかに留任させるかが重要なことであった。しかし、これからは、企業主は企業外からマネージャーを確保する術を見いださなければならない。なぜなら、最近の中国では、急速な経済発展に伴って、企業間での人的資源の争奪戦が激しくなっているからである。

現在、各企業では多様な人材確保策がとられているが、そのなかで金銭的なインセンティブによる確保は、大手企業を含む多数の企業で採用されている。今回の調査でも、企業主にはどのような人材確保策を採用しているかたずねているが、やはりほとんどの企業主が最初に挙げたのが金銭的な手段によって人材を確保することである。その具体的な手段は先行研究にもみられたように、高い給与を実現できるシステムの構築であったり、企業株の供与、特別手当の導入など、金銭によるインセンティブによっている。企業主たちの話でも、こうした物質的な保障は企業主とマネージャーとの間の信頼関係の構築にも必要な手段であり、人材を確保し、育成するための

重要な措置とされている。

しかし、今回、調査を実施した私有化企業の中には、企業「工会」を用いて人材の確保や維持を進めているという取り組みもみられた。これは以下のような事例である。

今まで、うちの待遇に文句を言って辞めていく人は1人もいない。賃金はともかく、業績のいいマネージャーの家族を招待する旅行やパーティーも定期的に行う。彼らの榮譽をちゃんと彼らの親族や家族にまで届けることは、彼らのやる気をもっと引き出すことにつながる。また、他の福利厚生も改制前よりずっと充実していると思う。工場の「工会」に、成績のいいマネージャーの家事を工会のスタッフが手伝う日や、家族が抱える悩みについての相談日まで設けさせた。以前の「工会」ではこうした重要施策に取り組む余裕がなかった。皆には今でも一つの大家庭の成員であるということを忘れてもらいたくない。(企業主C)

人材の確保のためには快適な仕事環境をつくってあげることも大事だと思って、ずっと取り込んでいる。うちの「工会」主席はベテランだから、色々な活動を見事にやってくれた。「工会」の仕事のおかげで、企業の形態が変わったとしても、以前の企業の主な行事は変わっていない。例えば、映画祭や、春・秋体育祭、春の遠足など。もちろん、他の企業でもやっているが、うちとしての味がきちんと守れることで、我々の絆はより固くなるだろう。(企業主F)

そうよ、我々の出した待遇には絶対的な自信がある。この秋に仕上げる高層ビルのXXXをわが社は5部屋買い取った。これを貢献度の高いマネージャーのために用意している。あなたも知っているかもしれないが、それは、今この町で一番高い物件だよ。しかし、正直に言うと、この手段はもはや新鮮ではない。皆がやっているから。やはり、文化の建設が大事だよ。うちの企業「工会」は主に企業づくりに取り込んでいる。労働生活を豊かにすることは「工会」の伝統的な仕事だから。今まで「工会」が主催している活動は、マネージャーをはじめ、すべての従業員の帰属心を高めるうえでは無視できない効果があると思う。後で、あなたを「工会」につれていくから、そこで、うちの魅力を知ることができるかもしれない。(企業主D)

以上の企業主たちの回答で触れられている「工会」とは、企業の労働組合のことである。しかし、中国の労働組合は資本主義社会の労働組合と違い、経営側である企業主とは対立的な関係にはない。共産主義国における「工会」は、経営側にある企業主とともに中国共産党に指導されている。そのため、「工会」の機能は、労働条件をめぐる経営側と交渉するというよりも、経営側と協力することにある。王愛文(1993)は、かつての企業「工会」が単なる福利厚生機関に変わってしまったというネガティブな評価をしている。

「工会」からの政治機能の欠落は、中国国内外の研究者によって指摘されている一方で、労働者の「工会」に対する帰属意識は高いまま推移している。これは2000年に日本の電機連合の呼びかけによって実施された労働者意識に関する国際共同調査の結果からも知ることができる⁹。

9 この調査は16ヶ国で展開されている。工会機能に関する分析は日本、韓国、中国の間だけ行われた。石川晃弘・白石利政『国際比較からみた日本の職場と労働生活』P155 参照 学文社2005年

この調査は、「工会」（日本、韓国では労働組合）の役割と組合員の組合への帰属意識について、日本、韓国、中国の間で比較をしている。それによると、「工会」の役割としては、「仕事の保障」、「給料の確保」、「福利厚生」の3つの選択肢のなかで、中国では「福利厚生」を選んでいった人が最も多く、また、組織に対する帰属意識も日本、韓国に比べて高かった。これは福利厚生に長年に取り組んできた「工会」に対する評価でもあり、福利厚生機関としての「工会」がすでに労働者の間に定着していたことの証明でもある。

このような「工会」の特徴を理解すれば、人材確保のために「工会」が活用されることも理解できるだろう。「工会」は昔から従業員の福利厚生の充実に取り組んできた代表的な機関であった。企業主はこれを活用すれば、計画経済時代から形成されてきた「工会」を通じた帰属意識に基づきながら、企業に対する帰属意識を高めていくことも可能である。

確かに、企業主が「工会」に期待している新たな役割が実現するかどうかを判断するためには、マネージャーを含む従業員に対しても調査することが必要である。

V まとめ

本稿は90年末から成長してきた私有化企業を取り上げ、企業内における人的資源管理、及び企業の管理形態を明らかにした。本稿における考察は以下のようにまとめることができる。

私有化された企業は経営陣を形作る際に、計画経済時代より国有企業の中で蓄積されてきた「人的資源」を重視し、国有企業時代からのマネージャーを最大限に活用している。その活用実態をみていくと、各企業における意思決定のタイプの違いによって、マネージャーが企業の意志決定に対して持っている発言力は異なってくるが、私有化企業の間では総じて、主として家族を企業組織の基盤としてきた旧来からある私営企業に比べると、人的資源管理における透明性は高く、また、計画経済時代の国有企業でのマネージャーに比べても、意志決定への影響力が高まっているといえる。

企業主とマネージャーとの関係においては、「契約」を基盤とする信頼関係がみられた。そして、このような信頼関係に立つ企業主とマネージャーとの関係は、協力的な関係であり、また、企業主とマネージャーの双方に互いの信頼関係に対する高い満足度がみられる。これは企業組織の安定化に対しても効果があると考えられる。

最後に検討した人材の確保策では、金銭的なインセンティブを用いた対策が大半の企業主によって採用されているなかで、計画経済時代から組織されてきた「工会」が、企業主による人材の確保に役立っているケースがあることがわかった。

以上、本稿は私有化企業における人材の活用について考察してきた。これらの結果からは、私有化企業の人材活用、管理において、“混血体質”ともいえる特徴点がみいだされる。その理由は、市場経済の合理性を重視する一方で、企業主は計画経済時代に蓄積されてきた「資源」も上手く取り入れているのである。このうち合理性の導入については、経営陣の形成や意思決定の方式、「契約」に基づく人間関係に典型的に現れているが、蓄積されてきた「資源」の活用の点では、国有企業時代から蓄積されてきた人的資源や「工会」が果たしている役割に代表されている。このような“混血体質”の性格をもった企業管理のスタイルは、私有化企業の急激な成長において効果的に機能している。今後、さらなる経済、社会の発展のなかで、中国の私有化企業がどの

ように変化をたどっていくのか。ここには今後とも注目していく価値がある。

参考文献

(日本語)

- 石川晃弘・白石利政(2005)『国際比較からみた日本の職場と労働生活』学文社
- 岡本幸治(1996)『現代中国の変動と課題』東京多賀出版
- 汪 志平(1999)「中国における私営企業の行動様式」『経営学論集』69 PP47-61 日本経営学会
- 座間紘一(1997)「中国における市場経済化と国有企業改革」『山口経済学雑誌』45(6) 山口大学経済学会 PP217-226
- John Child(1994)“Management in China during the Age of Reform” Cambridge University Press.
- 北薺(2006)「中国私営企業における人材活用と中核マネージャーの意義—東北地域の機械加工業に関する事例調査を中心に—」『中央社会学』中央大学文学部社会学会 PP158-182
- 周 宝玲(2006)「中国企業の経営戦略と人材マネジメント—長虹の事例研究—」『立命館経営学』第45巻第4号 PP177-193
- 朱恒鵬・劉小玄著 藤本昭訳(2002)「ハイテク民営企業所有権制度の改革過程」『経済情報学研究』姫路獨協大学平成14年3月No.23, 2002.
- 原作「劉小玄編著：中国企業発展報告(1990—2000年)、第13章 高科技民営企業」(社会科学文献出版社 2001年3月)中国語で書かれているが、本稿は藤本昭による日本語に翻訳したものを参照した。
- 唐燕霞(2001)「市場経済移行期におけるコーポレート・ガバナンス—中国国有企業の統治メカニズムの構築にむけて—」『総合政策論叢』第1号 島根県立大学 総合政策学会 PP117-130
- 任大川(2000)「中国の企業改革における民主的な管理」『三田商学研究』第43巻第5号 PP173-191
- 橋田 坦(1997)「中国の国有企業改革に関する研究動向」『東北アジア研究』Vol.1 PP75-88
- 古沢昌之(2001)「中国の「ベンチャー企業」に関する考察—「私営企業・個人企業」を巡る状況を中心に—」『関西学院商学研究』Vol.49 51-82
- 逢軍(2002)「現代中国組織の「戦略の適応」—沿岸部都市近郊の私営企業を事例に—」『同志社社会学研究』Vol.6
- 李路路著 園田茂人編訳(1997)「私営企業家の出身背景とキャリア——第1次全国調査(1993年)の分析から」『中国研究月報』1997・51(4) PP10—20
- 李光浩(2001)「計画経済下における中国の国有企業の実態と改革」『現代社会文化研究』NO21 PP233-248

（中国語）

王 愛文（1993）『改革過程中的社会労働関係』北京紅旗出版社

風笑天主編（2000）（中国語）『私営企業勞資關係研究』華中理工大学出版社

李新春（1998）原稿出所「中国の家族制度と企業組織」『中国社会科学季刊』秋卷（香港）

本稿は <http://www.usc.cuhk.edu.hk/wkgb.asp> 参照した。

李秋芳主編（2003）『中国婦女就業現狀与对策』北京中国婦女出版社